

مقرر قضايا بحثية ٢

إعداد الباحث : نواف بن علوي عمر السقاف

الرقم الجامعي : ٢٧٩٩ . ٢٦١٠

برنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة

إشراف / د. سائد عدنان

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٦

التكليف الثاني



أثر نظم دعم القرارات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي
بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية

إعداد الباحث :
نواف بن علوي عمر السقاف

الخلفية النظرية ومراجعة الأدبيات

شهد الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية صاحبت الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وتركيزاً على القيم، والحوكمة، وتوليد القيمة العامة وفي هذا السياق، تناولت الأدبيات المرجعية المرتبطة بموضوعي "إخفاقات حركة الإدارة العلمية" و"نموذج الإدارة بالقيم" قصور المدرسة الكلاسيكية في تفسير التعقيد المتزايد للمنظمات الحديثة، واعتمادها المفرط على الكفاءة التشغيلية والرقابة الرسمية، على حساب الاعتبارات الإنسانية والمعرفية والقيمية. وقد أسهمت هذه الانتقادات في ظهور اتجاهات إدارية جديدة تؤكد أهمية المعرفة والابتكار والقيمة العامة في تعزيز الأداء المؤسسي.

وفي ضوء التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، لم يعد اتخاذ القرار عملية عقلانية تقليدية قائمة على الخبرة البشرية وحدها، بل أصبح يعتمد بصورة متزايدة على نظم دعم القرار الذكية التي توظف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية، وتقديم البدائل المناسبة لصناع القرار ، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي لا تكمن في التقنية ذاتها، وإنما في قدرتها على تعزيز جودة القرار وسرعته وموثوقيته، الأمر الذي ينعكس على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات العامة وتعزيز القيمة العامة للمؤسسات الحكومية. وبالرغم من تزايد الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، فإن معظمها ركز على التطبيقات التقنية، في حين لا تزال الدراسات التي تبحث في العلاقة بين نظم دعم القرار القائمة على الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي في القطاع العام العربي محدودة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أصالتها العلمية.

نظرية الأطراف المعنية كأساس لتفسير الأداء المؤسسي

تعتمد الدراسة الحالية على "نظرية الأطراف المعنية" باعتبارها الإطار النظري الرئيس للدراسة ، وتفترض النظرية أن نجاح المؤسسة لا يقاس فقط بتحقيق الكفاءة الداخلية، وإنما بقدرتها على تحقيق قيمة مستدامة لمختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يشمل المستفيدين، والموظفين، وصناع القرار، والمجتمع، والجهات الرقابية. ومن هذا المنطلق، فإن نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تمثل مورداً استراتيجياً يسهم في رفع جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الشفافية، وتحسين تخصيص الموارد، وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة العامة.

نظرية القيمة العامة

تعد نظرية القيمة العامة التي طورها مور (Moore, 1995) من أبرز النظريات التي أعادت تعريف مفهوم الأداء في القطاع العام، حيث تؤكد أن الغاية الأساسية للمؤسسات الحكومية لا تتمثل في تحقيق الربحية، وإنما في إنتاج قيمة عامة للمجتمع من خلال رفع جودة الخدمات وتعزيز الثقة المجتمعية وتحقيق الكفاءة والعدالة والاستدامة.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح تطبيق نظم دعم القرار القائمة على الذكاء الاصطناعي لا يقاس بمجرد استخدام التقنية، وإنما بمدى مساهمتها في تحسين جودة القرارات الحكومية، وترشيد الموارد، ورفع كفاءة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الشفافية، وهي جميعها تمثل مكونات رئيسة للقيمة العامة.

النموذج المفاهيمي المقترح

نظم دعم القرارات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي



تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع العام
(الكفاءة – جودة الخدمات – رضا المستفيدين – المرونة المؤسسية – الاستدامة)



تحقيق القيمة العامة وتعزيز مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تفسير النموذج المفاهيمي

يفترض النموذج المقترح أن نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تمثل متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء المؤسسي، إلا أن هذا التأثير لا يحدث بصورة مباشرة، بل يتم من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة ، فمن خلال قدرات الذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات الضخمة والتعلم الآلي والتحليلات التنبؤية، تصبح القرارات الإدارية أكثر دقة وموضوعية، الأمر الذي يسهم في رفع جودة القرار الإداري وتقليل حالات عدم التأكد.

كما تساعد هذه النظم على تسريع الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل، فضلاً عن تعزيز مستويات الشفافية والحوكمة الرقمية داخل الأجهزة الحكومية ، وتنعكس هذه الآثار مجتمعة على مؤشرات الأداء المؤسسي، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة المؤسسية ، ويتسق هذا النموذج مع توجهات الإدارة العامة الحديثة التي ترى أن التقنية ليست غاية في ذاتها، وإنما أداة استراتيجية لإنتاج القيمة العامة وتعظيم أثر المؤسسات الحكومية، وهو ما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء حكومة رقمية عالية الكفاءة تعتمد على الابتكار والذكاء الاصطناعي في صناعة القرار.

المراجع

- فنيش، أحمد، وبجاج، محمد (٢٠١٧). دور اتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- رسالة ماجستير: إخفاقات حركة الإدارة العلمية.
- رسالة ماجستير: نموذج الإدارة بالقيم.
- مراجع حديثة (٢٠٢١-٢٠٢٥)
- Van Noordt, C., & Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation within public administration. Government Information Quarterly, 40(4), 101860.
- Wirtz, B. W., et al. (2023). Artificial Intelligence and Public Values: Value Impacts and Governance in the Public Sector. Sustainability, 15(6), 4796.
- Empirical Analysis of a Swedish Labor Market Decision-Support System. Technology in Society, 76, 102471.



وشكراً